





# Большой масштаб организации — это ее преимущество

*Руководитель Департамента производственной системы Сбербанка Валентин Морозов рассказывает о повышении операционной эффективности в ОАО «Сбербанк», в частности о своем опыте внедрения ПСС, трудностях, с которыми столкнулась его команда, и способах их решений.*

**McKinsey:** *Сбербанк — один из самых ярких примеров успешных преобразований в банковском секторе на российском рынке. Это отмечают не только люди, которые занимаются аналогичными преобразованиями в других организациях, но и клиенты, которые приходят в отделения и видят, насколько изменилось качество обслуживания. Расскажите, пожалуйста, с чего все началось? Что заставило Сбербанк задуматься о необходимости таких радикальных преобразований?*

**Валентин Морозов:** Все началось, когда в конце 2007 — начале 2008 года в банк пришла новая команда. Мы понимали, что унасле-



### Валентин Морозов

- Родился в Москве в 1973 году.

#### Образование:

- University of Colorado at Boulder
- NYU Stern School of Business, MBA

#### Профессиональный опыт:

- С апреля 2009 г. по настоящее время — директор Департамента по реализации ПСС ОАО «Сбербанк»
- 2008—2009 гг. — директор проектов Департамента корпоративного развития ОАО «Сбербанк»

До прихода в ОАО «Сбербанк» Валентин работал в компаниях «Банк «Тинькофф Кредитные Системы»», McKinsey & Company, «Банк «Союз»», JP Morgan и Arthur Andersen.

довали очень большой банк с замечательной историей, но уже не эффективный и не пользующийся популярностью у клиентов. Они, конечно, понимали, что банк очень надежен благодаря государственному участию и поддержке, но работать с нами многим клиентам не нравилось, и у них были на то причины. Мы увидели огромный потенциал улучшений и решили запустить программу широкомасштабных и серьезных преобразований. Требовалось значительно повысить эффективность операционной деятельности и качество обслуживания клиентов. В Стратегии,

разработанной нами в 2008 году, было обозначено пять приоритетных направлений деятельности, и внедрение ПСС было одним из этих направлений.

### McKinsey: В чем проявлялась низкая эффективность?

**Валентин Морозов:** На тот момент в основном страдала организация рабочего процесса. В частности, все сотрудники отделения имели узкую специализацию — один занимался вкладами, другой — коммунальными платежами, третий — кредитами и так далее. Если клиент приходил совершить две разные операции, ему нужно было обращаться в два разных окна и отстаивать две разные очереди. Это было неудобно для клиентов и нерационально с точки зрения использования ресурсов — загрузка распределялась неравномерно, у одних окон выстраивались большие очереди, а другие простаивали. Кроме того, банк закрывался на обеденные перерывы. И в целом банк не прислушивался к пожеланиям клиентов, не учитывал их потребностей, потому что чувствовал себя монополистом, и у сотрудников формировался соответствующий менталитет. Мы поставили перед собой задачу создать банк, которым можно гордиться, и в первую очередь решили подвергнуть преобразованиям розничный бизнес.

### McKinsey: И что вы предприняли?

**Валентин Морозов:** Сначала мы реализовали пилотную программу в нескольких отделениях. Внедрили новую модель, которая позволяла



более эффективно организовать работу, планировать рабочее пространство, оптимизировать процессы. На примере этой программы мы доказали сами себе, что потенциал улучшений существует. Затем программа получила более широкое распространение, и мы отметили устойчивый положительный эффект. Только после этого мы начали проводить преобразования в масштабе всей системы. За полтора года мы охватили почти десять тысяч различных отделений. Выиграли от этого все — наш финансовый результат значительно улучшился, а клиенты оценили наш новый подход к обслуживанию. Конечно, это была только первая волна преобразований, но именно она совершила революцию в нашей операционной деятельности. Дальнейшие улучшения уже были не такими радикальными, однако их эффект постепенно накапливается и становится весьма ощутимым. И этот процесс никогда не закончится, по крайней мере, пока это зависит от нас.

---

**О КОМПАНИИ:** Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ. Его активы по итогам 2013 г. составляют более четверти банковской системы страны (29,07%), а доля в банковском капитале находится на уровне 22,7%. Основанный в 1841 г., Сбербанк занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. По итогам 2013 г. 43,3% сбережений граждан находятся в Сбербанке. В ноябре 2013 г. Сбербанк представил Стратегию 2014—2018 гг. К 2018 г. планируется удвоить активы и чистую прибыль (по отношению к 2013 г.). Рентабельность собственного капитала в 2018 г. должна составить 18—20%, а CIR — 40—43%. В 2013 г. Сбербанк занял 63-е место в рейтинге самых дорогих мировых брендов, опубликованном консалтинговой компанией Brand Finance. Стоимость бренда Сбербанка оценена в 14,16 млрд долл.: за год она выросла почти на 3,4 млрд долл. Тем самым Сбербанк признан самым дорогим брендом России. В настоящее время в филиальную сеть Сбербанка входят 17 территориальных банков и более 18 212 подразделений по всей стране. К 2014 г. Сбербанк планирует увеличить до 5—7% долю чистой прибыли, полученной за пределами России. Дочерние банки Сбербанка России работают в Казахстане, на Украине и в Беларуси. Сбербанк имеет представительства в Германии и Китае, филиал в Индии. В конце 2011 г. Сбербанк закрыл сделку по приобретению SLB Commercial Bank AG, переименованного в Sberbank (Switzerland) AG. В январе 2012 г. банк завершил сделку по приобретению «Тройки Диалог». После приобретения Volksbank International в структуру Сбербанка вошли подразделения в девяти странах Центральной и Восточной Европы. В августе 2012 г. Сбербанк создал совместный банк на рынке кредитования в точках продаж с Cetelem (Группа BNP Paribas). В сентябре 2012 г. Сбербанк приобрел 99,85% акций DenizBank.

**McKinsey:** *Если рассмотреть пример типового отделения Сбербанка, то что конкретно в нем изменилось в результате внедрения ПСС?*

**Валентин Морозов:** Все. Мы полностью изменили планировку отделений, выделив зоны обслуживания, продаж и самообслуживания, чтобы управлять потоками клиентов. Разработали новый дизайн отделений — их оформление теперь стандартизовано в едином корпоративном стиле. Мы сделали всех сотрудников практически универсальными специалистами — теперь клиент может открыть вклад, получить кредит и перечислить коммунальные платежи в одном окне. Мы также стали отслеживать динамику клиентских потоков в течение месяца, недели и дня и ввели гибкий график работы операционистов, учитывающий местоположение отделений и их загруженность. Изменился подход к общению с клиентами, изменилась атмосфера — она стала более благожелательной.

Результаты не заставили себя ждать. Время ожидания в очередях за первый год сократилось примерно на 40%, потоками клиентов стало проще управлять. Значительно повысилась производительность труда. Сильно вырос объем продаж, потому что мы, помимо прочего, начали предлагать клиентам использовать банкоматы, «Сбербанк ОнЛ@йн» и другие удаленные каналы обслуживания для самостоятельного совершения типовых операций. У сотрудников банка высвободилось время на консультирование клиентов по сложным вопросам, на продажу кредитных продуктов, привлечение вкладов и другие виды деятельности.

Преобразования коснулись и внутренних процессов. Мы использовали стандартные инструменты бережливого производства, чтобы навести порядок на рабочих местах, повысить эффективность использования офисного оборудования, оптимизировать перемещения персонала. Мы автоматизировали целый ряд процессов и сократили бумажный документооборот, значительно уменьшили продолжительность открытия и закрытия операционного дня, благодаря чему повысился уровень удовлетворенности сотрудников. Конечно, еще есть к чему стремиться, и дальнейшая оптимизация ключевых внутренних процессов остается для нас одной из приоритетных задач.

**McKinsey:** *Расскажите, пожалуйста, о механизме реализации преобразований и развертывания программы.*

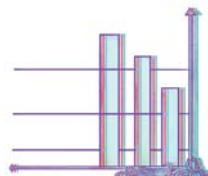
**Валентин Морозов:** Считается, что в больших организациях очень сложно проводить изменения. Мы же утверждаем, что большой



масштаб организации — это ее преимущество, просто нужно уметь им пользоваться. Необходимо вовлекать в процесс всех сотрудников, чтобы они чувствовали себя не пассивными участниками и заложниками ситуации, а соратниками, соавторами, носителями идей.

Мы создали своего рода систему «распределенного интеллекта». Разработка и принятие решений больше не являются прерогативой высшего руководства — в этом процессе могут участвовать все, включая линейный персонал территориальных банков. Ни один нормативный документ не может быть подписан без обсуждения с исполнителями, которых он непосредственно касается. Например, проект каждого нового регламента обязательно выкладывается во всеобщий доступ, сотрудники высказывают свое мнение, проводят голосование. Автор регламента получает взвешенный экспертным сообществом рейтинг предложений, которые он может принять, а может отклонить, обосновав свою точку зрения. Такой подход позволяет сократить численность персонала в центральном аппарате и избежать найма очень большого количества дорогостоящих специалистов по разработке нормативов, регламентов и процедур.

Конечно, принятие окончательных решений по наиболее важным аспектам деятельности — например, в сфере управления рисками — происходит централизованно, но в целом мы смогли очень быстро и качественно проработать целый ряд актуальных вопросов, что позволило нам оперативно провести первую волну преобразований. Большая команда для этого не потребовалась. Была относительно немногочисленная рабочая группа в центральном офисе, были энтузиасты в территориальных банках, были подразделения, которые тщательно прорабатывали новые методы, — мы называли их лабораториями, — и были пилотные структуры, в рамках которых проводились практические испытания.



По итогам совместной работы мы составили один стандартный документ, четкое руководство, освоить которое мог любой сотрудник. А затем мы использовали принцип геометрической прогрессии: один человек обучал двоих, каждый из них, в свою очередь, становился наставником и обучал еще двоих человек и так далее.

**McKinsey:** *С какими трудностями вам пришлось столкнуться при внедрении ПСС?*

**Валентин Морозов:** На разных этапах трудности были разными. С самого начала было сложно убедить скептиков, но нам удалось

это сделать, наглядно продемонстрировав эффект оптимизации в их собственных подразделениях.

Следующим серьезным препятствием стало сопротивление территориальных банков — это была первая программа преобразований, которая всерьез их затронула, и мы в полной мере ощутили на себе их настороженность и нежелание принимать новый уклад. Они были против ПСС, даже если не до конца понимали, что это такое, встречали нас в штыки, потому что для них мы были олицетворением предстоящих реформ. Сложно было преодолеть этот скепсис и мотивировать собственную команду, выработать у нее своего рода иммунитет на негативное отношение.



Потом возникла еще одна проблема — как добиться устойчивости изменений. Ведь любая система стремится вернуться в исходное состояние, поэтому необходимы инструменты контроля.

Когда преобразования все же были запущены, мы столкнулись с новыми трудностями. Необходимо было передать ответственность от нас, централизованной команды, в линейные подразделения, чтобы оптимизацией розничных подразделений занимались сами розничные подразделения, а мы по мере необходимости оказывали поддержку и помогали советом. Это было нелегко, но нам удалось. Сейчас розничный бизнес сам управляет своей оптимизацией, а мы сохранили за собой роль экспертов и внутренних консультантов.

Сейчас нам предстоит решить еще одну непростую задачу. Основным приоритетом нашей первой пятилетней стратегии было повышение эффективности. Приоритетная область нашей новой стратегии — это отношения с клиентом. Необходимо очень четко понимать потребности наших клиентов, удовлетворять их, а в идеале — предвосхищать. Это потребует от всех нас использования более сложного инструментария, в том числе статистического, что означает внедрение новых методик в организации, которая уже достигла определенного успеха и на всех парах мчится по накатанной колее.

**McKinsey:** *Вы говорили об изменении менталитета, поведенческих стереотипов, культуры общения с клиентом, а ведь ломать стереотипы очень сложно. Как вам это удалось?*

**Валентин Морозов:** Мы использовали комплексный подход. Во-первых, мы не оставляли людям выбора, мы объясняли: либо ты принимаешь новые инструкции и новый порядок работы, либо нам не по пути. Во-вторых, мы очень много инвестировали



в развитие персонала. В одном только розничном бизнесе примерно за два года обучение прошли около семидесяти тысяч человек.

**McKinsey:** *Каким образом контролировались результаты обучения в таком масштабе?*

**Валентин Морозов:** Для контроля результатов мы использовали довольно стандартные инструменты. Хотя, конечно, не обошлось и без идеологической составляющей — ведь у нашего человека нет исторически сложившейся психологии продавца, он не может продавать продукт, в который сам не верит. Поэтому мы прислушались к мнению сотрудников и приняли решение изменить продукты так, чтобы продающие их специалисты начали в них верить. А еще мы старались найти энергичных и целеустремленных людей, которые понимают важность преобразований и могут поддерживать энтузиазм на всех уровнях пирамиды обучения, чтобы до самого последнего звена в этой цепи наши мысли, цели и идеи дошли без искажений.

Когда мы включали в программу преобразований новое отделение, мы, конечно, направляли туда представителей своей команды. Но мы также искали сторонников среди местных сотрудников и в первую очередь обучали именно их. Ведь если взять сотрудника Сбербанка, то его модель поведения отражает даже не его индивидуальность, а сложившуюся в коллективе практику. Чтобы весь коллектив изменил свой подход к работе, недостаточно выдать каждому сотруднику новую рабочую инструкцию и сценарий диалога с клиентом. Необходимо набрать критическую массу единомышленников, которые смогут измениться сами и повлияют на настрой остальных. Впоследствии информация, которую мы хотели донести до всех сотрудников отделения, исходила и от нас, и от их собственных коллег, что облегчало нам мотивацию. Конечно, мы понимали, что также необходима система материальной мотивации, которая должна учитывать и количественный, и качественный аспект. Количественный оценивался по объему проданных продуктов. Качественный — по уровню обслуживания клиентов и их удовлетворенности.

С самого начала мы старались наглядно объяснять, как размер вознаграждения зависит от соблюдения новых требований. За каждый проданный продукт начислялись баллы, а премия выплачивалась пропорционально сумме набранных баллов. Результаты работы каждого сотрудника записывались на общедоступной доске визуализации. Каждый сотрудник мог видеть, кто из его коллег добился наибольшего успеха, и стремился копировать его модель



поведения. Причем в розничном бизнесе промежуток времени между действием и вознаграждением должен быть очень коротким, а система мотивации предельно простой, чтобы люди не потеряли стимул. Поэтому премии были ежемесячными, а метод их расчета очевидным и прозрачным для работников.

**McKinsey:** *Как оценивалось качество обслуживания?*

**Валентин Морозов:** Есть множество способов. Тайные покупатели, почтовые ящики для сбора отзывов от клиентов, кнопки для оценки качества обслуживания, которые клиент может нажать после совершения операции. По большому счету, не имеет значения, какой инструмент используется, — главное, чтобы оценка была последовательной и объективной.

**McKinsey:** *А какие-то другие целевые показатели использовались?*

**Валентин Морозов:** Другие показатели существуют, но вопрос в том, насколько они применимы в условиях отделения. Конечно, менеджер, который напрямую работает с крупными корпоративными клиентами, может развивать отношения с ними и стимулировать рост объема операций. Но может ли рядовой сотрудник, сидящий за окошком, влиять на потребности проходящих к нему клиентов? Он даже не знает, кто в следующий момент к нему подойдет. Поэтому напрямую он может повлиять только на собственную эффективность и собственное качество работы и вознаграждение должен получать за это.

**McKinsey:** *Поговорим о другом. Расскажите, пожалуйста, что такое биржа идей и каким образом ее использование позволяет добиться успеха.*

**Валентин Морозов:** В основе биржи идей лежит краудсорсинг. Мы уже затронули эту тему, когда говорили об участии исполнителей в разработке и принятии важных решений. Людей у нас очень много, обратиться к каждому из них напрямую нереально. Возможно, у кого-то из них есть интересное и перспективное предложение по какому-то вопросу, но выяснить это даже при помощи адресной рассылки нельзя. Поэтому было решено создать на внутреннем портале такой инструмент, как биржа идей, где мы собираем предложения сотрудников.

Сначала мы попытались просто достучаться до людей, расшевелить их. И мы сделали неструктурированный запрос на бирже идей: предложили всем желающим рассказать, что нужно сделать, чтобы



наш банк стал лучше. В ответ мы получили ошеломляющий вал откликов. Люди рвались принимать участие в жизни банка, хотели быть услышанными. Мы даже не смогли обработать все отклики и ответить каждому отозвавшемуся, поэтому эффект получился скорее обратным — многие остались разочарованными.

В следующий раз мы сделали наши запросы более структурированными, конкретными. Например, «как сократить время выдачи ипотечного кредита на полчаса». Соответственно, в ответ мы получали уже не общие рассуждения, а четкие отклики от заинтересованных сотрудников, которые занимаются непосредственно выдачей ипотечных кредитов. И такой подход вызвал уже положительную реакцию. Во-первых, предложения стали вноситься четко и по существу. Во-вторых, для кого-то это стало прекрасным вспомогательным инструментом карьерного роста — руководители видят и ценят сотрудника, который прекрасно ориентируется в своей области специализации и систематически вносит конструктивные предложения.

Сейчас мы экспериментируем с мобильным приложением, чтобы каждый сотрудник мог публиковать свои идеи не только с рабочего места, но и с телефона в любое время.

**McKinsey:** *А затронули ли преобразования корпоративное обслуживание?*

**Валентин Морозов:** Мы внедрили новую модель работы с малым бизнесом в 2009—2010 годах, за счет оптимизации процессов мы выделили более тысячи сотрудников на впервые созданные должности клиентских менеджеров. Вторая волна совершенствования запущена в 2013 году. Идет формирование новых подходов, структурирование команд, проработка организационных вопросов — полагаю, это займет около года. Но за себя могу сказать, что сейчас преобразование корпоративного бизнеса — это мой личный приоритет, как в прошлом году все мои силы были посвящены розничному бизнесу.

**McKinsey:** *Какая роль в преобразованиях такого масштаба отводится руководству, в том числе линейному?*

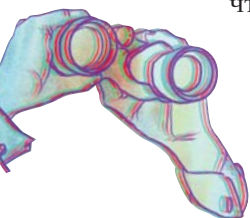
**Валентин Морозов:** Преобразования должны стать для руководителя способом достижения целей. При этом нужно понимать, что по-настоящему устойчивых целей можно достичь только благодаря планомерному и стабильному эволюционному развитию, но чтобы выйти на путь эволюции, нужен революционный толчок. Задача линейного руководства — осознать весь этот путь, обучить сторон-

ников, создать надежную команду, которая его поддержит, совершить переворот в образе мышления, а потом уверенно вести свой коллектив по пути непрерывного совершенствования.

**McKinsey:** *Какую роль в преобразованиях сыграл Герман Оскарович и руководители территориальных банков?*

**Валентин Морозов:** Роль Германа Оскаровича была решающей. Если бы он не осознавал необходимость этих преобразований и не поддерживал их, то ничего бы не было. Он — автор Производственной системы Сбербанка, и мне очень помогает,

что это все знают. Это справедливо в отношении любой организации — если первое лицо не готово лично заниматься преобразованиями, то не стоит их даже начинать. Герман Оскарович постоянно говорит о важности реализации Производственной системы и сам посвящает время ее реализации. Ни разу не было такого, чтобы он отказал нам в помощи, если мы за ней обращались.



У руководителей территориальных банков уже меньше свободы выбора, когда программа запущена в масштабе всей системы, поэтому от них требуется в первую очередь понять, как использовать инструментарий Производственной системы для достижения стоящих перед ними целей.

**McKinsey:** *Каковы будут ваши дальнейшие шаги?*

**Валентин Морозов:** В первую очередь, это дальнейшее повышение качества нашей работы, и речь не только о розничном подразделении — речь о банке в целом. Примерно полтора года назад мы начали развивать внутреннюю культуру обслуживания. Например, все сотрудники банка — это внутренние клиенты наших корпоративных бухгалтеров, юристов, специалистов по ИТ и других вспомогательных служб. И они, как клиенты, должны оценивать качество внутреннего обслуживания, а вознаграждение работников вспомогательных служб должно зависеть от этой оценки.

Еще одна задача — интеграция программ преобразований в кадровый цикл и программы обучения. Если мы посмотрим на успешные крупные компании, мы увидим, что участие в таких проектах стало неотъемлемой частью карьерного роста, а подходы бережливого производства настолько интегрированы в работу и программы обучения, что растворяются в них.



**McKinsey:** *Спасибо большое за интересный рассказ. Можете поделиться know-how с теми, кто задумывается о внедрении производственной системы в своей компании?*

**Валентин Морозов:** Не нужно пытаться все оценивать исключительно в цифрах, потому что, если устанавливать целевые показатели только в денежном выражении, можно потерять из виду стратегические цели. Высокая однократная прибыль не делает организацию более устойчивой, не дает ей конкурентных преимуществ. Нужно проводить правильные структурные изменения, постоянно развиваться, и тогда финансовый эффект будет достигнут сам собой. *В*